Что может менеджер с помощью ИИ

Что ИИ реально даёт менеджеру, а где его возможности заканчиваются. Кейсы из практики.



Роман Жихарев

PM Meetup, 25 ноября 2026, пространство «Контекст», Минск.

Вступление

Роман Жихарев

Больше 15 лет в ИТ, из них 6 лет в роли топ-менеджера.
Сейчас выстраиваю и автоматизирую бизнес-процессы
в компаниях и запускаю несколько своих продуктов.

Кем я только не был:

CEO · COO · PM \ PdM · Директором по развитию · Советником акционера · Основателем стартапа

Игры
Wargaming

Платежи
Xsolla
рост выручки ×4

ИТ-инфраструктура
Gcore
500 сотрудников

Аутсорсинг
Gcore QA
с 0 до 200 сотрудников

EdTech
Bilimland
300+ сотрудников

Вступление

Что изменил ИИ

ИИ забрал

- Подготовка решений стала дешевле
- Интеллектуальная рутина автоматизирована
- Больше технических возможностей

Осталось человеку

- Ответственность за результат
- Экспертиза в своей области
- Умение строить системы, которые работают с высокой точностью



100%

Сырьё → Артефакт → Решение

Менеджер перерабатывает информацию: разговоры, переписку и документы превращает в решения.

На входе хаос

Сырьё

- Запись беседы
- Чат
- Голосовая заметка
- Другие артефакт
- Текстовые вводные

ИИ делает из него

Артефакт

- Протокол встречи
- Коммерческое предложение
- Задача
- Исследование и анализ материалов

Менеджер принимает

Решение

- ✓ Контроль качества
- ✓ Следующие шаги

Вступление

Схема кейса

Проблема

Что болело, как было раньше.

Решение

Что изменил ИИ, как поменялся процесс.

Осталось мне

Где кончаются возможности ИИ.

Эффект

Что изменилось, если это замеряли.

Разговоры и договорённости

Встреча → протокол и задачи

Проблема

Протокол пишется по памяти или вообще не фиксируется, часть информации и задач теряется.

Решение

Записываю встречу, локальная программа делает расшифровку, ИИ раскладывает её на «обсудили / решили / задачи». Задачи он сам заводит в трекере с исполнителями, протокол кладёт в базу знаний.

Осталось мне

Проверить ошибки и неточности в текстах.

Эффект

Через 10 минут после звонка автоматически ставятся задачи в Jira и записывается MFU в Confluence.

Артефакт

MFU встречи по проекту с решениями и задачами

КП из разговора с клиентом

Проблема

Сервисной компании нужно автоматизировать аттестацию сотрудников. Требования прозвучали на созвоне, а КП обычно пишется через несколько дней.

Решение

По расшифровке ИИ сделал протокол и КП в двух вариантах, со сроком, оплатой 30 / 70 и разделами «что получите» и «что не входит». Отдельно перечислил, что решил сам и что нужно проверить.

Осталось мне

Цены, границы вариантов, что предлагать.

Эффект

КП ушло через час в тот же день, сделку выиграли.

Артефакт

КП на автоматизацию тестирования.

Разговоры и договорённости

Веду CRM голосом

Проблема

CRM заполняют в последнюю очередь, даты следующего касания теряются.

Решение

Надиктовываю как есть «встретились в четверг, договорились пингануть в среду, вероятность 30%». ИИ проверяет дубли, заводит компанию, контакт, лид и сделку, пишет заметку и ставит дату касания. Правила работы записаны в самой CRM, и ИИ читает их перед каждой записью.

Осталось мне

Оценка сделки и решение, кому и когда писать.

Эффект

Трачу в несколько раз меньше времени и сил на актуализацию сделок

Артефакт

Список сделок в 20CRM

Автоматизация коммуникации

Проблема

Шаблонное первое сообщение незнакомому человеку игнорируют, а договорённости из недельной переписки с голосовыми потом не восстановить.

Решение

ИИ изучает профиль человека и пишет персональный черновик, после отправки переносит чат в папку CRM и заводит лид. Из выгрузки переписки с расшифрованными голосовыми он делает заметку «что обсудили» и обновляет сделку.

Осталось мне

Тон, отправка и устные договорённости. ИИ вписал во все черновики имя рекомендателя, хотя тот просил его не называть, и исправлять это пришлось мне.

Эффект

В десять раз меньше рутины

Артефакт

Инструкция по стратегии продаж для агента

ТЗ и вопросы заказчика

Проблема

Торговая компания заказала интеграцию 1С и Битрикс24. После согласования ТЗ пришла пачка вопросов, и часть из них показала, что ТЗ понято неверно.

Решение

ИИ сверил вопросы с согласованной версией и подготовил ответы. Выпустил новую версию ТЗ со списком изменений в начале и встречными вопросами. По открытым вопросам объяснил, насколько они серьёзны и что нужно, чтобы их закрыть.

Осталось мне

технические развилки, риск выйти за фиксированный бюджет, тон письма.

Эффект

Десятки сэкономленных рабочих часов; выполнена местами неподъемная интеллектуальная работа.

Артефакт

Пример «Что изменилось в версии» из ТЗ.
Приложения к ТЗ

Документы и требования

Задание разработчику с примером живого интерфейса

Проблема

У продукта для автосервисов рабочий, но неудобный интерфейс. Его нужно переделать, не потеряв ни одной функции, а разработчик просит только макеты.

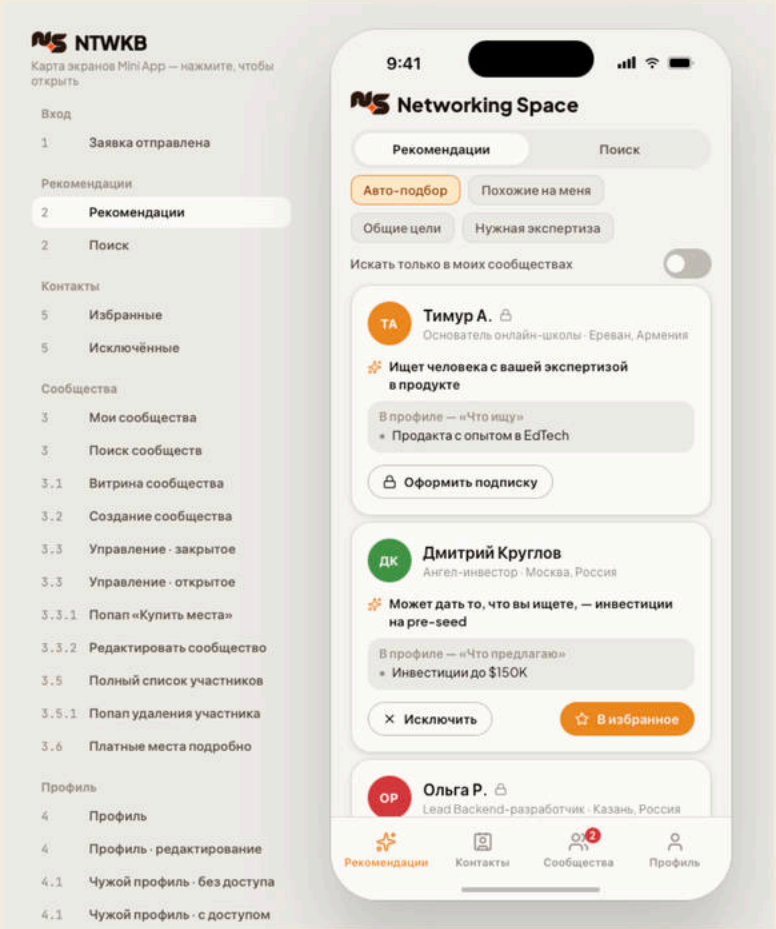
Решение

Совместно с ИИ я составил подробные функциональные требования к продукту и подготовил дизайн систему. Затем после серии правок от меня, ИИ сгенерировал рабочий мокап.

Осталось мне

Вместе с заказчиком решить, что упростить и что убрать.

Иллюстрация



Живой макет

Юридические документы без юриста в команде

Проблема

Для запуска продукта нужны пользовательское соглашение и политика обработки персональных данных, а юриста в команде нет.

Решение

ИИ-агент собрал требования к таким документам и подготовил оба документа под функции продукта. Результат проверил знакомый юрист.

Осталось мне

Описать, какие данные продукт реально собирает. Юридическую ответственность несёт человек.

Эффект

Десятки сэкономленных рабочих часов и стоимость юридической консультации.

Претензия с опорой на закон

Проблема

Компания не оказала оплаченную услугу и отказалась вернуть деньги.

Решение

ИИ-агент составил претензию с требованиями и ссылками на конкретные нормы закона.

Осталось мне

Факты и решение, на чём настаивать.

Эффект

Деньги вернули через три дня. В бизнесе так можно вести претензионную работу по десяткам случаев одновременно.

Выбор системы под требования

Проблема

Сервисной компании нужна система согласования и хранения договоров на 40–45 пользователей. Требования прозвучали устно на звонке.

Решение

По расшифровке ИИ собрал требования, отсеял явно неподходящие варианты и сравнил Битрикс24 и ELMA365 по каждому пункту.

У каждого вывода есть пометка надёжности: справка вендора, сторонний обзор или «не подтверждено, проверить на прототипе».

Осталось мне

Проверить спорные пункты у вендоров и дать рекомендацию с учётом бюджета клиента. В ходе проверки выяснилось, что выбранный вариант не подходит по UX

Эффект

Сделку сорвал человек: представитель вендора выбранного решения плохо провел презентацию и клиент отказался

Артефакт

Таблица сравнения с пометками надёжности.

Подготовка к переговорам

Проблема

На переговорном практикуме играю директора филиала, у которого владелец хочет забрать коммерческого директора вместе с клиентской базой.

Решение

ИИ выписал интересы всех трёх сторон, по 6–7 пунктов на каждую. Предложил три варианта разговора с владельцем и запасной план на случай, если коммерческий директор всё же уйдёт.

Осталось мне

выбрать стратегию и вести переговоры вживую.

Эффект

в разговор иду с картой интересов всех сторон, а не только со своей позицией.

Артефакт

Карта интересов сторон.

Исследование идеи до вложений

Проблема

Идей много, времени мало. Нужно быстро понять, стоит ли тратить на идею недели.

Решение

Сначала ИИ задаёт вопросы, на которые может ответить только автор: бюджет на проверку, срок, участники, что считать успехом. Потом проводит ресёрч: рынок, конкуренты, законодательство, финансовая модель, риски, план проверки. Для сервиса лидогенерации он сразу поднял вопрос законности холодных рассылок.

Осталось мне

Решение «делаем или нет», экспертиза для проверки результатов исследования.

Артефакт

Как я проверяю бизнес-идеи

Госзакупки: анализ рынка и мониторинг лотов

Проблема

Чтобы продавать госзаказчикам, нужно понимать рынок и вовремя видеть новые лоты, а портал закупок просматривают вручную.

Решение

Для поставщика медицинского оборудования ИИ задал критерии отбора (коды классификаторов, ключевые слова, производители), собрал все подходящие закупки за год и посчитал доли участников рынка. В Bilimland поиск подходящих лотов по критериям автоматизирован.

Осталось мне

Выводы для бизнеса и решение, участвовать ли в тендере.

Эффект

Отдел продаж реагирует быстрее, рутины меньше.

Проектирование сложных релизов и фич

Проблема

В продукте есть мобильное приложение, портал для автосервисов и бэкенд. Новая фича задевает соседние экраны и уже запланированные версии, и конфликты всплывают только в разработке.

Решение

Процесс «идея → спецификация» из шести шагов: бриф, привязка к эпикам и версиям в Jira и к системной карте продукта, карта влияния, черновик, проверка конфликтов и зависимостей, финальная спецификация с продуктовой и технической частью. Процесс описан в Confluence, поэтому им пользуется любой участник команды в любом ИИ-агенте.

Осталось мне

Решить, что входит в релиз, а что откладываем.

Артефакт

Итоговый план релиза

Шесть шагов

1. Бриф
2. **Привязка к эпикам, версиям и системной карте**
3. Карта влияния
4. Черновик
5. **Проверка конфликтов и зависимостей**
6. Финальная спецификация

Шаги 2 и 5 обращаются к системной карте продукта.

Управленческая система компании

OKR из итогов стратсессии

Проблема

После стратсессии остались таблица роадмапа и записи обсуждения. Превратить их в цели компании на год — большая отдельная работа.

Решение

ИИ изучил компанию, продукты, конкурентов и данные из базы знаний. Затем шёл по шагам и каждый выносил на согласование: 4 годовые цели, KR к ним, квартальные цели и KR на Q2–Q4.

Осталось мне

Выбор целей, согласование с топ-менеджментом, ритм внедрения.

Эффект

Система OKR внедрена, проведено два цикла планирования с подведением итогов.

Артефакт

Схема сущностей в OKR

Управленческая система компании

Минус 20% времени на встречи

Проблема

Календари руководителей перегружены, часть встреч дублируется или идёт без повестки.

Решение

ИИ нашёл по календарям 9 регулярных встреч с 4 и более участниками и сравнил их с целевым ритмом из 13 обязательных встреч. Предложил правила: 25 / 50 минут вместо 30 / 60, «нет повестки — нет встречи», ревизия раз в квартал, письменные апдейты вместо статус-встреч.

Осталось мне

Доступ к календарям, согласие сотрудников на запись, контроль соблюдения.

Эффект

Нашли какие встречи можно сократить и объединить, где слишком много участников.

ИИ-агент — риск-менеджер

Проблема

Управление рисками держится на дисциплине владельцев рисков. В реестре 70+ рисков, и сроки срываются незаметно.

Решение

Агент выполняет четыре регулярные задачи: каждый день проверяет сроки и напоминает владельцам, каждый час связывает новые инциденты с рисками, разбирает сигналы из мониторинга и Jira, раз в неделю готовит сводку для руководства. Инструкции агента лежат в Confluence, и править их может не только разработчик.

Осталось мне

Оценка рисков и решения по ним.

Схема агента



Статус по коду, а не со слов

Проблема

Статусы в трекере отстают от реальности: задача «в работе», а код уже влит, или наоборот.

Решение

ИИ подтягивает свежие коммиты и сверяет задачи версии с кодом. Ответ — список «задача — что реально сделано» с номерами мерж-реквестов и датами деплоя, плюс задачи, где статус в трекере не обновлён.

Осталось мне

Приёмка. «Сделано в коде» ещё не значит «работает у пользователя».

Эффект

Не надо ждать, когда ответит коллега. Ответ на 100% точный

Артефакт

Скриншот с примером отчёта по версии.

Поддержка: ИИ на первой линии и в контроле качества

Проблема

Службу поддержки строили с нуля, обращений несколько тысяч в день, качество проверялось выборочно.

Решение

На первой линии ИИ консультирует по базе знаний или оформляет заявку на вторую линию. После каждого закрытого обращения ИИ оценивает его по 25 критериям, и проверяются и операторы, и сам ИИ-агент.

Осталось мне

База знаний, правила передачи на вторую линию, критерии оценки и последствия для сотрудников.

Эффект

Выработка на оператора выросла в 2 раза. Проверяются 100% обращений, а не 3%.

Путь обращения



Прототип вместо презентации

Проблема

Идею поисковика автозапчастей для автосервисов нужно проверить, не нанимая команду и дизайнера.

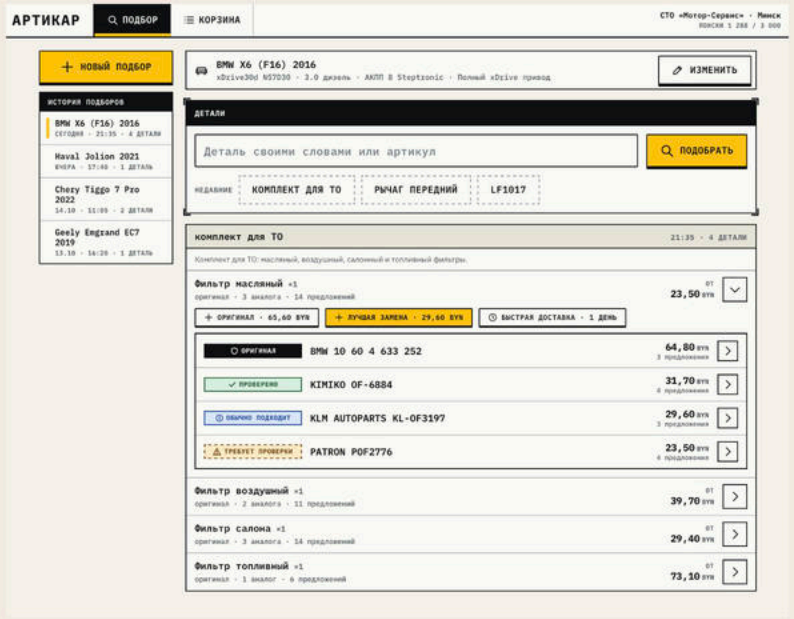
Решение

С ИИ я собрал базы и требования и спроектировал интерфейс, а партнёр-разработчик, тоже с ИИ, собрал техническую часть. Прототип с поиском, аналогами, ценами и сроками у поставщиков сделали за неделю. Для интерфейсов ИИ сначала делает дизайн-систему, потом собирает из неё макеты.

Осталось мне

Какие сценарии главные, откуда брать данные, как проверить их качество.

Иллюстрация



Живой макет
Пример макета административной панели

Аттестация вместо собеседований

Проблема

170–200 бригадиров и управляющих аттестовывали на собеседованиях по видеосвязи. Это та самая сделка с КП со слайда 8.

Решение

Онлайн-тест с весами вопросов, таймерами по блокам, проходным баллом 90% и автоматическим подсчётом. Результаты видят руководитель и генеральный директор, дизайн в фирменном стиле клиента.

Осталось клиенту

Вопросы и проходной балл.

Эффект

Собеседования по видеосвязи больше не нужны.

Артефакт

Живое демо системы: testing.uk-m1.ru

Запись демо системы

Генератор планов уроков

Проблема

Учитель тратит несколько часов в неделю на планы уроков по требованиям министерства.

Решение

Учитель указывает учебник, класс, тему и цели урока, а приложение генерирует полный план с заданиями разной сложности и критериями проверки. План учитывает требования министерства и материалы самого учителя.

Осталось учителю

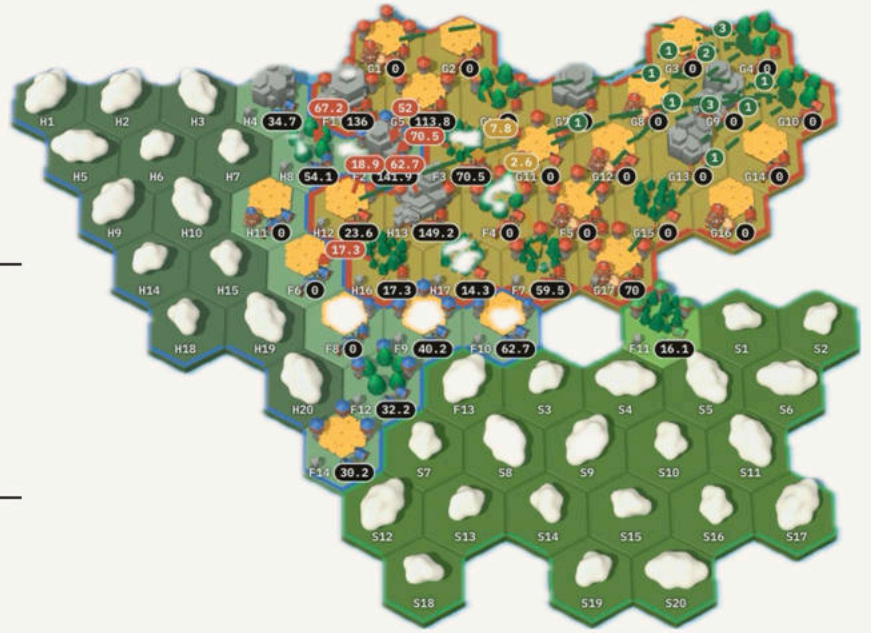
Проверить план и адаптировать под свой класс.

Эффект

Вместо нескольких часов в неделю — почти мгновенно.

Менеджер — сам себе команда

Игра вместе с ИИ-агентом



Проблема

Хотелось проверить идею стратегии, где у человека нет графического интерфейса: он играет через ИИ-агента, а тот исполняет решения через API.

Решение

ИИ провёл ресёрч игровых механик, в том числе настольной Diplomacy, записал правила по моим требованиям, написал сервер и сайт. Игра опубликована, партию можно создать без регистрации.

Осталось мне

Оценка того, насколько весело играть в эту игру.

gotai.su

Название, логотип и домены без дизайнера

Проблема

Новому проекту нужны название, знак и домен, а дизайнера нет.

Решение

ИИ проверил, что первое название PartFinder в нише уже занято. Предложил 10 метафор для знака и перебрал варианты: взрыв-схема, чертёжные шрифты, штрих-код, QR. Итог — пиксельная машина в квадратной плашке и шрифт Tektur, комплект файлов и анимированный загрузчик собираются скриптом.

Осталось мне

Наброски. Выбор стиля и направления.

Артефакт

Промежуточные варианты, которые не приняли



Ограничения

Ответственность не делегируется

ИИ не отвечает за решения: проверку документов подтверждает специалист, цену и уступки определяет менеджер.

ИИ не строит отношения: конференцию переносят, партнёр меняет планы, клиент давит на цену, и договаривается человек.

Запись встреч можно настроить за день, но это вопрос согласия сотрудников, юристов и HR.

Доступы и секреты — решение о рисках, а не о технике.

Ограничения

Make no mistakes

…and make no mistakes

Готово. Всё проверено. Ошибок нет.

Просьба «не ошибайся» в промпте не работает.

ИИ знает только то, что ему дали: описание для этой лекции он сначала написал по старому резюме.

Он уверенно ошибается, берёт цифры из вторичных обзоров и может приписать себе результат, который сделал человек.

Из лучших побуждений добавляет то, о чём не просили.

Поэтому всё, что уходит наружу, проверяется.

Ограничения

ИИ — это не бесплатно

Правила, скилы и интеграции настраивались месяцами, без этого ИИ остаётся умным чатом.

В лоб он плохо масштабируется: на сотнях объектов нужен отдельный конвейер, а длинные сессии теряют детали.

На сложных и визуальных задачах цикл правок длиннее, чем кажется.

Эффект трудно посчитать, если не замерить, как было до внедрения.

Финал

Что нужно, чтобы это работало

01 Понимать, как устроен процесс в каждом типе задач, будь то дизайн, иллюстрации или договоры.

02 Уметь контролировать работу ИИ по ходу, а не только принимать готовое.

03 Писать собственные скилы под повторяющиеся задачи.

04 Давать ИИ инструкции и инструменты: доступы, интеграции, правила.

05 Проверять результат на выходе.

Артефакт

Скилл для подготовки протокола встречи

Финал

Инструментарий

C **Claude Code**
основной ИИ-агент

M **MeetMic**
запись и расшифровка встреч

2 **20CRM**
CRM на своём сервере

P **Plane**
трекер задач

G **GitHub**
код

S **S3**
хранилище файлов

O **Obsidian**
база знаний и контекст для ИИ

T **Tailscale**
защищённый доступ к своим сервисам

I **Infisical**
хранилище паролей и ключей

Финал

С чего начать, если вы ещё не используете ИИ

1

Запись встреч

Записывайте встречи и отдавайте расшифровку ИИ на протокол и задачи, это самый быстрый эффект.

2

Трекер

Подключите ИИ к таск-трекеру, чтобы задачи заводились сразу.

3

Документация

Ведите документацию по проекту в файлах: это и есть онбординг ИИ.

Спасибо за внимание

Задавайте вопросы.

Telegram-канал «Дзен директор»: менеджмент, карьера и ИИ в работе руководителя.

Threads — @dzendirector; те же темы но со вкусом банана.